

[問題提起]

「地方創生」を担う地域協同組合としての JA の役割

当事者意識とエンパワーメント

松岡 公明 (農林年金 理事長)

今、地方創生が課題となっている。地方創生の問題点やいわゆる「増田レポート」の問題点については私のあとにお話しいただく全国町村会の坂本先生に譲るとして、私は、地方創生（地域創生）、地域づくりに果たすべき農協の役割についてお話ししたい。

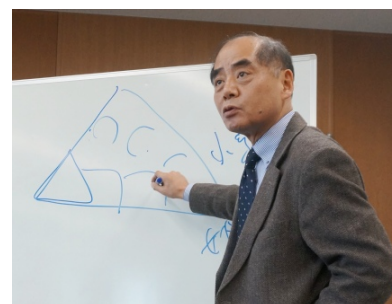
パラダイム転換と新たな社会観の創造

従来型の思考・システムが通用しなくなった。成長神話が崩壊し、あるいは 3.11 に象徴されるように、安全・安心神話も崩壊した。福祉国家も崩壊し格差社会が現出している。年収 200 万円以下の人がなんと 24.4%もいて、非正規雇用が 38%と、もう無茶苦茶な状況になっている。「雇用は最大の福祉」だと私は思っているのだが、その雇用がもうグシャグシャになってきている。もちろん年金や医療や介護保険、子育て支援といった福祉もテンヤワンヤしているのが実態だ。

今の「規制改革」なり「構造改革」とは何かというと、じつは医療なり福祉なり、そういった市場化されてこなかったところをどんどん市場化するという社会だ。その市場をもう一度民主主義の制御のもとに戻すということが、我々にとって大きなキーワードになってくるだろう。

で、私はもう一度、働き方というものを再定義していく必要があるだろうとっていて、労働経済白書にあるように、共働き世帯がすごい数になってきている。ところが、1 世帯あたりの平均所得を見ると、共稼ぎが増えているのに所得は下がっている。こういう実態があるということ。だから、もう一度、労働の再定義ということ。先ほど言いましたように、非正規雇用が 38%、まさに定常型社会というか、

働き方。あるいは女性や高齢者の働き方をどのように位置づけるか。そのなかで農協の役割もいろいろと見えてくるだろう。



$y=ax$

養老孟司さんの『バカの壁』という本がある。このなかで養老さんは、「 $y=ax$ 」と書いている。a は関心、x は入力、y は出力だ。どういうことかという、彼は解剖学の先生だから、学生に女性の妊娠から出産までのビデオを見せた。その後感想を聞いたら、男子学生は「先生、こんなの常識でしょ」と言ったが、女性は「大変感動しました」「新しい発見がたくさんありました」と言ったという。女性は、いつか自分が妊娠して出産するだろうという関心がある。関心がプラスだったから出力もあった。男性の場合は関心がほとんどゼロだったから、いくら入力してもアウトプットはゼロだった。自分が知りたくないこと、関心がないことについては、みんな自主的に情報を遮断しているということだ。

関心コミュニティをつくろう

これを農協運動に当てはめれば、〈組合員の関心にたいして事業サービスを入力しなければ、アウトプットはない〉ということになる。では組合員の〈関心〉とは何か。じつは、これが組合員の農協に対する〈ニーズ〉でもある。では組合員ニーズとは何かというと、要するに、組合員が営農と営農生活

上で〈困っていること〉だ。あるいは〈将来不安に思っていること〉。だから、〈組合員が営農・生活するうえで困っていることは何か。あるいは将来どういうところに不安材料があるのか〉、そういう組合員の関心にどんどん着目する。あるいは、その関心・テーマ・困っていることそれぞれにひとつの活動組織をつくる。これを最近では〈実践コミュニティ〉とか〈関心コミュニティ〉と呼んだりするが、そういうものをどんどんつくって行って、大きな協同のなかにそういう小さなコミュニティをつくっていくということが、これからの農協の大きな仕事になってくるだろう。あたかも農協の生産部会のなかにイチゴ部会やトマト部会やキュウリ部会があるのと同じように、組合員が困っていること、不安に思っていることを束ねて、そういった活動組織を小さな協同としてどんどん組成し、そういうネットワーク化を進めていくことだ。

参加と民主主義にもとづくコミュニティを

「冷たい貨幣」と「暖かいお金」という私の大好きな内山節の言葉がある。「冷たい貨幣」というのはお金を得るためのお金、まさにマネー資本主義に象徴されるような貨幣だ。「暖かいお金」というのは、人と人との関係のなかで、あるいは人と人との関係のために使われるお金のことで、最近では地域通貨がそうだ。農協の信用事業のなかで、「暖かいお金って何だろう」というところもひとつ噛みしめておきたいと思う。

協同組合原則のなかには参加と民主主義と教育が位置づけられている。まさに協同組合は「民主主義の学校」というふうにも呼ばれてきたわけだから、その正統的拡大も大きな課題だろう。

それから、地縁コミュニティを横軸とし、縦軸に機能別の関心コミュニティをつくる。そのことが活動への参加と意思決定の参加による新しい社会関係資本の拡大にもつながってくると思う。

じつは古代ギリシャのポリスでは、政治（ポリテイコ）とは、自由な市民たちが「活動」と「言論」によって自分たち自身の〈共通のことがら〉を決めていくことだったという。これが政治の発明、発見だったわけだ。まさに協同組合も、こういった協同組合原則に忠実にやっていけば、共通の事柄を決めていくというところに農協の参加と民主主義の原則

もつながってくると思う。〈人々が協同する機会の拡大が、参加と民主主義の拡大につながる〉というストーリーを、我々はどういちど描く必要があるだろう。

「パラダイム・価値観の転換」といっても、目標、すなわち新たな社会観がなければならない。その中身は、関係性によって結ばれていくローカリズム、重層的なコミュニティづくりではないかと思う。「中央と地方」とか「国家と地域」といった二分法的な発想が今までどちらかといえば支配的だったが、そういうことはもうやめる。むしろ手近な、リアリティのあるコミュニティを、先ほど言ったような関心コミュニティや地縁コミュニティも含めて、重層的につくっていくことが大事ではないか。

自分たちでビジョンをつくる、パラダイム転換を

お上がつくった制度の鑄型に体を合わせるのではなく、まずワークショップなどを通じて自分たちのビジョン・考え方・社会観をつくっていくことが先になければならない。そのうえで、用意された補助金を逆に使いこなしていく。そのようにパラダイム転換をする必要があるだろう。地域の独自裁量を認め、自らの設計図に基づいて補助金が使われていくというかたちをつくらなければならない。その際、「自分たちで設計図をつくって、そこに補助金を使いこなしていく」という考え方で取り組まれた「地域水田ビジョン運動」が参考になるだろう。

政策パッケージによって縦割りにされたタコつぼのような仕組みではなく、むしろ「連帯したらこれだけの補助金がもらえる」というように、社会的連帯のインセンティブを与えるような政策パッケージというのが、今回の地域創生のなかでも非常に望まれる。

つながり力と地域コミュニティ

孤独で亡くなり引き取り手のいない無縁死が 3 万 2,000 人いらっしゃるという。自殺者も、去年は 3 万人を若干切ったが、13 年連続で 3 万人台だった。それだけ今は、社会的孤立や孤独が深まっているのだ。そういうなかでもう一度、つながり力、社会関係資本をつくっていくということが大事だろう。

人のつながりや関係性のデザインをすることが、コミュニティのデザインになると私は確信している。マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム先生が提唱した「成功の循環」についてご紹介したい。彼は、アメリカの有名な企業を全部調べたのだが、それぞれの部署間や取引先との関係性の質が高いところが成功しているということ进行分析したわけだ。まさに関係性の質を高めるということが非常に大事なポイントではないかと思っている。

そういったつながり力とか社会関係資本が豊かであればあるほど、地域社会のリスク＝アナリシスがきちんとできる。リスク＝アナリシスというのは、ヨーロッパにおいて BSE 問題なり食の安全・安心の運動のなかで広がった考え方で、三本の柱からなっている。①リスク＝アセスメント（リスクの評価をする）、②リスク＝マネジメント（リスクの管理）、③リスク＝コミュニケーションの三本柱だ。「消滅地方都市」などという衝撃的な「増田レポート」があったが、やはり自分たちでそういったリスクを評価して、自分たちでリスクをマネジメントする、あるいはそのリスクについてのコミュニケーションを深めていく。こういった地域社会のリスクアナリシスをきちんとやっていくうえでも、つながり力、あるいは社会関係資本がベースになければならないだろう。

農協の組織もコミュニティもそうだ。組織というのは人の集まりだ。人の集まりというのは、じつは「関係性の集まり」「それぞれのつながりの集まり」でもある。こういうところが、今からの重層的なコミュニティづくりにとって大事だと思う。

繰り返しになるが、関係性・結びつきから社会を見直して、他者との関係を結び直していく作業による重層的な実践コミュニティづくり。3.11 の教訓はまさにこれではないか。今、東京はオリンピックで浮かれているが、3.11、あるいは福島の問題がどんどん風化している。「東京電力福島原発」だ。東北電力じゃない。停電になったときに電気のありがたさがわかる。断水になって水のありがたさがわかる。亡くしてみて親のありがたさがわかるわけだ。みんなつながっているわけだ。ところが、そのつながっていることがわからない。見えない。認識しない。自分がどこにつながっているのかということをもう一度見直さなければならない。

地域社会の「不可給態」を「可給態」化しよう

窒素・リン酸・カリといった養分はたくさんあるけれども、そのバランスが崩れて作物に吸収されない状態を「不可給態」という。地域社会もいま同じ状態になっているのではないか？ 地域社会のなかにはいろいろな地域資源があって眠っているのだが、そのバランスあるいは関係性が崩れているから、いい作物が育たない。

そこで、今、地域社会のなかのどういうところが「不可給態」になっているのかをもう一度分析あるいはリスクアセスメントして、それを「可給態」にしていく。そして作物の養分にしていく。そういう考え方が非常に大事だと思う。

これは結城登美雄さんのいう「地元学」にも通じる。「ないものねだり」から「あるもの探し」へ。「地域という土俵のなかに宝物は眠っている。それを掘り起こしてあげよう」ということだ。

当事者意識がなければエンパワーメントは生まれない

柳田國男のすばらしい名言がある。「美しい村など初めからあったわけではない。美しく暮そうという村人がいて、美しい村になるのである」と。これがまさに地元学だ。当事者意識があって、エンパワーメントがあってはじめて地域づくりになる。お上からの補助金ばかり狙っているようでは本当の地域づくりにはならない。このことを、この言葉からも汲み取っていただけないか。

そして、「安心して暮らせる地域づくり」「より暮らしやすい地域づくり」というということで、まさに住民自治による地域改革へのマインド・チェンジということが大事だと思う。

つながり力が地域の底力

「国民生活白書」によると、「地域から孤立している」と感じる人が 5 人に 1 人いるという。ぜひ、みなさん、地元で社会関係資本・つながり力を強めてほしい。以前「ご近所の底力」という NHK の番組があったが、そこで言われているように、まさにコミュニティのなかでの相互扶助とかそういった人間関係づくりが地域の底力になってくるのだ。

もっと言うと、「助け合い」を因数分解すると、「助ける人」「助けられる人」がいなければダメだ。今、ボランティアで人を助けたいという人はたくさんいるけれども、助けられる人がいない。というより、「自己責任」を言い続けてきた結果、本当は「助けて」と言いたいんだけど、なかなか「助けて」と言えなくなってしまった。そういう今の風潮、あるいは自分のコミュニティを見直さなければいけない。

これからはむしろ、「助けて」と SOS を出した人を村中をあげて褒めてあげてはどうか。そういうことも、ひとつの価値観の転換だと思う。

日本の農協の地域貢献が世界の模範に

ICA（国際協同組合同盟）の 1995 年のマンチェスター大会で協同組合原則が改められ、第 7 原則が新たに創生された。これはそれ以前のレイドロー報告がベースにあるのだが、じつはレイドローさんが日本の農協をかなり評価してくれた。日本の農協は信用共済、営農経済事業といろいろなことをやっている。医療福祉活動までやっている。レイドローさんは日本の農協を見て、地域密着型のすごいビヘイビアをとっていることを評価し、「やはり世界の協同組合も日本の協同組合のように、地域社会との接点づくりや地域社会への貢献を大事にしていこうじゃないか」と考えた。そういう考えがこの ICA の第 7 原則に新たに盛り込まれたのだ。

大きな協同のなかに小さな協同をつくる

市町村も合併した。農協も合併して支所の統廃合もしてきた。こうして大きな協同になったのだけれども、大きな協同のなかにもう一度、小さな協同をつくろう。今すすめている第 26 回農協大会で決められた支店協同活動づくりというのは、そういうことのひとつの現われだ。第 4 報告で JA なんすんからお話いただく「一支店一協同活動」というのは、そういう運動だ。

そこで大事なものは、小田切徳美先生も言っているように、地域再生の 3 つの条件だ。まず①「参加の場」づくりが必要だ。つぎに②「カネとその循環」づくり。小さな経済が大切だが、やっぱり金がまわらないといけない。そして③「暮らしのものさし」

づくり。②の「カネとその循環」づくりとは何かということについて小田切さんは 4 点あげている。①6 次産業型経済、②交流産業型経済、③地域資源保全型経済、そしてキーワードは④「小さな経済」だということだ。

それからもうひとつ、先ほどお話した、〈自分たちで鑄型をつくって補助金を使いこなしていく〉という意味では、小田切さんも評価しているように、中山間地等直接支払制度。半分以下は個人のフトコロに入れて「格差是正」、半分以上は「集落協定」でプールして地域づくり・住民力向上のための「内発的発展」に使うという 2 つのテーマがパッケージされた制度だ。自分たちでルールをつくる、自分たちで活動の芽だしをするという意味では、単なる所得移転的な補償だけではなくて、自分たちで集落協定を結んで「自分たちの村づくり、集落をどうしていくか」という議論をする。テーブルをつくる。今度の地方創生もこういった政策のパッケージ化が大事ではないか。

仕事を通じて農協の価値を創る

農協を核にした地域づくりのキーワードとなりそうな考え方をいくつか紹介したい。

「無関心こそが最大の罪悪である」マザー＝テレサのという言葉がある。自分だけよければいいという「タコつぼ化」が蔓延している。そういうなかで、熊本県・黒川温泉の新明館の後藤社長という方は、「黒川温泉郷全体がひとつの旅館だ。〇〇旅館とか△△旅館というのはその一部屋一部屋と思え」と、黒川温泉郷全体の振興をやった。同じ旅館どうしだから、〇〇旅館は「△△旅館がつぶれたほうがいいんじゃないか。そうしたら俺のところにお客がいっぱい集まる」という発想に立つのが普通だ。しかしそれではいけない。「黒川温泉郷全体がひとつの旅館だと思ってみんな頑張ろう」と考えなければ。「俺が俺が」「自分さえよければいい。他のところは無関心」ではなくて、「みんなで一緒に大きくなっていこう」。こういう考え方で今日の黒川温泉になっている。今からの地域づくりのひとつのヒントになるだろう。

「蝶を集めるには花を育てよ」。私の大好きな言葉だ。蝶々ばかりを追いかけても、蝶々は逃げただけだ。かつて森真一は「花が女か、男が蝶か」と歌

ったが、そういうことじゃない。まさに、花を育ててこそ、そこに蝶々が集まってくる。

「小さな神輿」論。神輿は最低4人で担ぐ。4人で担いだときに誰かがサボればグッと重くなるから、「おまえサボったな」と分かる。ところが大きな神輿だと、ぶらさがりばかり出てくる。だから、できるだけ小さな神輿にすることで、先ほど言った当事者意識が生まれる。当事者意識が生まれることがエンパワーメントにつながってくる。だから、できるだけ小さな神輿を大きな協同のなかにつくってあげることが大事だと思っている。

「協同組合の有用性は社会的文脈のなかで実現され、発信されなければならない」。協同組合というのは地域住民が組合員だから、先ほどの $y=ax$ ではないけれども、地域の課題・ニーズに無関心ではいられない。いろいろなコミュニケーションをとることから社会的活動の芽や役割が見えてくるだろう。協同組合の価値は、地域社会とのつながりや関係性の内容いかんで大きくもなれば小さくもなる。地域とつながればつながるほど、協同組合の存在感が増す。協同組合の有用性・必要性・価値も高まる。地域社会から浮いてしまったら「協同組合って何だっけ」ということになってしまう。

「CSR から CSV へ」。以前言われた CSR（企業の社会的責任）というのは「企業が稼いで剰余金が出て、余裕ができたなら社会貢献をしよう」というものだったが、そういう社会貢献ではなく、本業を通じて社会貢献をしていく。これを CSV（Creating Shared Value）と呼ぶ。「本業を通じて」という点が大だと思う。では、農協の CSV、つまり農協の本業を通じた地域貢献とは何か。やはりこれは営農指導事業を通じた地域づくりだろう。

「仕事」を通じて JA の「価値」を創る。これをひとつのキーワードとして提案したいと思う。

協同組合とプラットフォーム

先ほど言った関心コミュニティあるいは実践コミュニティを通じて、それをプラットフォーム化することが大切になる。國領二郎先生の『創発経営のプラットフォーム』（日本経済新聞出版社）という本があるが、プラットフォームの基本的機能というのは、①多様な人間がつながりあうマッチング機能、

②コミュニケーションによる信用・信頼の機能。それから次が非常に大事だ。③資源・能力の再編集機能。いろいろな地域資源——人・モノ・金——が地域に眠っている。これを掘り起こしていく、あるいはいろいろな組織・個人・人材の能力を再編集していく機能だ。それからもうひとつ、一番大事な④相互扶助や協働のインセンティブ機能がある。

地域が抱える課題を解決し、暮らしやすさの向上を図るために、お互いに理解尊重しながら、お互いを知り合いながら、お互いの資源や能力を出し合うことにより、実践コミュニティなどの活動を通じて、創発効果を生み出す。それが地域プラットフォームだ。

単なる問題解決から総合的デザインカへ

そこでは、単なる問題解決ではなく、総合的にデザインをしていくというデザイン力が大事になる。たとえば、ガスター10という胃薬を飲んだことある方がいらっしゃるだろうか。昔の胃薬は胃酸を中和するだけの対処療法的な薬だったが、ガスター10の基本素材である H2 ブロッカーというのは、胃酸が出るメカニズムを解明して、それをブロックするように開発されたものだ。

地域社会のなかでも、「いろいろな負の連鎖が起きているのはどういうことなのか」「地域になぜこういうマイナス面があるのか」というシステム思考で、原因を突き止めて、そのメカニズムを解明したうえで、それがデザイン力になってくるわけだ。ただ補助金をぶち込んだだけではダメだ。

新たなライフスタイルで地域再生をデザインする。単なる I ターン・U ターンだけでなく、ライフスタイルが変わってきているわけだから、それに応じたものをやればいい。たとえば内山節氏のように、上野村と東京に二股で住む。地元出身者・都会人が田舎にも拠点を持って行き来する。自宅と故郷を往来する。それは団塊の世代のシニア層にとっては憧れだろう。そういうことだってどんどんやればいい。

カン・カラ・コ・モ・デ・ケ・ア

マスコミ志望の学生を集めた作文指導の塾（山崎塾）をやっていた毎日新聞の山崎さん（故人）によると、「作文、たとえば天声人語などにはカン・カ

ラ・コ・モ・デ・ケ・アの 7 要素が入っている」という。つまり、感動〈カン〉、カラー（色）〈カラ〉、今日性〈コ〉、問題意識〈モ〉、データ〈デ〉、さらに自分がどう考えるかという決意・結論〈ケ〉。そして最後に言うには、「文章は明るさ〈ア〉が大事だ」と。

これは村づくりにも当てはまる。感動しようじゃないか。自分たちの村のカラーをつくろうじゃないか。今日の問題もある。決意・結論も必要だ。そして最後は、「『明日』というのは『明』るい『日』と書くのね」なんていう明るさが大事。鹿児島県の「やねだん」の取り組みはまさに、自分たちのコミュニティを「感動」と「感謝」というキーワードでデザインしたものだ。

地域ブランド化にはストーリーが欠かせない

営農指導事業を通じた地域づくりにおいては、やはり「地域ブランド化」にもチャレンジしたい。

その際、ブランドというのはストーリーがないとダメだ。たとえば東京の赤坂の吉兆で修行した二代目の料理人がいる。こぢんまりとした料理屋だ。そこはシーズンの最盛期には、鮎の塩焼きが 2 本、皿に入って 1 万円だ。その鮎がどういうものか。四万十川の上流に亀井三郎左衛門という川魚料理の七代目がいる。彼がしゃくり漁とって、鮎の通り道に重りをつけて、パッとひっかけるのだ。23 センチ以上のものを全部自分で釣る。彼が、シーズンになると朝 3 時に起きて、裏山の滝に白装束で身を清めてから舟に乗りだして、その漁をする。そのアユが、高知土佐空港からクラッシュアイスに入って運ばれてくる。それを焼いて出す。塩焼き 2 本で 1 万円。そうすると、そこに通う人は、「おいおい。朝 3 時に白装束で、七代目だよ七代目！ 食ってみろ、その鮎を！」となる。

今のは私のつくり話だが、やはりこれだけのストーリーがないとダメだ。

また、たとえば A、B、C といった 3 階層ごとにきちんと戦略を立て、すべてお金にしていこうという発想も大事だ。

コース・リレーテッド・マーケティング

この JA-IT 研究会でも報告してもらった JA 氷見市のハトムギ茶などはまさにこれだ。年間 200 万本の販売をして、1 本につき 5 円相当で 1,000 万円の寄付をしている。あるいは古くは「1L for 10L」ということで、ボルヴィックのマリ共和国の支援プロジェクトというものもある。

あるいは、最近おもしろいと思ったのは、新潟県の「十日町すこやかファクトリー」というものだ。東京都でアレルギーを持つ 3 歳児の比率がこの 10 年で 2 倍以上に増えているという。だから、米粉由来の、ノンアレルギーのケーキ・スイーツづくりをやっているわけだ。

それと、JA 福井市では、ぼたもちだけで 1 億 3,000 万つくっている。平均 65 歳くらいの女性が給料 13 万 5 千円の正社員としてやっている。これだけ給料を払えるのだ。ちゃんと地域起こし、雇用にもなっている。

あるいは、宮崎県のきらり農場高木（都城農協管内）は、このあいだ宮崎の集落営農大会で事例発表いただき、また日本農業賞の農林大臣賞をとったところだが、集落営農から立ち上がって 200 数十町歩の農地集積をしている農事組合法人だ。42 人の雇用をつくっている。

「信州ジビエ鹿肉バーガー」も好事例だ。駅ナカのハンバーガーショップのベッカーズで、鳥獣害対策のジビエのハンバーガーを出したらあっという間に売れた。

今、農家や中山間地で何が困っているのか。それを課題解決するような新しいビジネスをこうやってつくってきているわけだ。

価値の連鎖

フードシステム的にはバリューチェーンと言う。

JA おちいまばりの直売所「さいさいきて屋」では、カフェ食堂、学校給食、農工商連携、定年帰農塾による担い手確保、食育活動、料理教室、学童農園、また漁協との協同組合間協同など、直売所を起点にネットワーク化を図って、まさにローカルフードシステムとしての価値の連鎖を生んでいる。ここ

は食育活動も非常に熱心なところなのだが、ややもすれば、直売所は直売所、食育は食育、担い手対策は担い手対策というふうに、みんなバラバラでやっている。これをバリューチェーン化することによって、こういう連鎖が生まれて、まさにこの「さいさいきて屋」がひとつのプラットフォームになっている。「参加と民主主義」といろいろな経済効果を生む泉になってきているのだ。

プラットフォームづくりの事例に学ぶ

広島県のファーム・おだは、市町村合併で小学校が廃校になるといった危機をバネにつくられた組織だ。2階建ての組織構成をとっている。1階部分が「共和の郷・おだ」という自治組織で、これが「小さな役場」の役割を果たす。そして2階部分に農事組合法人「ファーム・おだ」があり、これが「小さな農協」の役割を果たしている。これも、1階の「共和の郷・おだ」が盛り上がり、ここがひとつのプラットフォームになって、女性も年寄りも参加できる。あるいはそこで民主主義が貫ける。小さな経済が生まれる。そして価値の連鎖が生まれるというふうに発展してきたのだ。例の品目横断対策のときに、お上がつくった制度の鑄型に合わせるかたちで集落営農がどんどん雨後のタケノコのように組成されたわけだが、こういうふうにどんどん進化している事例もある。

農協は合併や支所・支店の統廃合をしてきたが、それならばこういった「ファーム・おだ」のようなものを、きちんとOBも含めてつくらせなければならぬ。現役がなかなかできなければ、OBを使って、そういう「進化する集落営農」のようなものをつくってあげる。そのうえで支所の統廃合をする。自分たちの支所の統廃合をするだけではダメだ。

島根県出雲市の有限会社「グリーンワーク」は、農協にあった育苗センター・ライスセンター・ガソリンスタンドなどの業務も、集落営農組織が引き継いでやっている。こういう「進化する集落営農」をきちんと育て、人材も育てたうえで支所・支店の統廃合を進めるということであれば、組合員の理解も進むわけだ。ただ農協の採算ベースだけの、支所・部門別の経済合理性だけではなくて、一方でそういう事情を説明しながらこういう人を育てていくということが大事ではないか。

JA さがえ西村山は、さくらんぼ狩りやラフランスなどいろいろなことで周年の観光をやろうと、農協の営農部門の中に農業観光課を立ち上げた。そして、地元の観光協会・商工会・生産部会はもちろん、旅館、タクシー会社など、いろいろな業界をすべてそこに束ねて協議会をつくった。こういうプラットフォームができることによって、周年観光の地域づくり、農業と観光をミックスした地域づくり、地域再生ができたのだ。

JA あしきたは、「農産物直販ネットワーク協議会」というものを組織したが、この協議会は現在125の企業・団体で構成されている。こういうプラットフォームをつくることによって、そこでいろいろな議論が生まれ、参加、民主主義、あるいは協同活動ができてくる。こういうベースをつくっていくことで、「お上からもらえる補助金はもらいましょう」（お上の補助金の鑄型に体を合わせるのではなく）ということができる。こういう取り組みを現場からやっていくことが大切だ。

足元から共感のネットワークを広げよう

農協は社会的な器、地域社会の器だと私は思っている。いろいろな経営資源を持っている。有り余った支所、いろいろな施設もたくさん持っている。その大きな器のなかにプラットフォームをどんどんつくる。あるいは実践コミュニティ・関心コミュニティをつくる。それをネットワーク化していく。そういうことから、地域のいろいろな活動が生まれてくる。

農協がそういった実践コミュニティを組成していくということは、農協だけでなく地域社会全体にとって共通の戦略となる。実践コミュニティの組織によって、相互扶助に基づく社会関係資本が充実し、あるいは小さな経済のネットワークが生まれるからだ。そういうことを農協ももう少し、今までとは違った角度からやっていく。そういったところから支持や共感を得る。今、准組合員問題が取りざたされているが、准組合員もそういった農協の活動にどんどん参加してもらおう。そこから共感のネットワークが広がっていく。

地域社会のなかで上に述べたような活動をきちんとしていくことによって、現場から、足元から、「農協をなめたらあかんぜよ」と農協の社会的存在

感を増していくということが、次代へつなぐ協同にとって大事ではないだろうか。

質疑応答・コメント

質問 地域における JA の役割を考えると、地域協同組合としての組織発展は極めて重要である。一方で農協の営農強化を考えると、農業振興事業をメインに生活関連事業を効率化することが望ましいはずだ。その際に協同組合の三位一体性、人的結合体、事業体、経営体、あるいは運動体も含めてもいいかもしれないが、JA の主権は農業者が有し、かつ理事は担い手が主であるべきか。

松岡 今、農協の理事構成について農協改革のほうでも出ているが、じつは北海道の農協の理事は 40 代が圧倒的に多い。茨城では 60～70 代の理事が多い。この違いは何かというと、北海道だからということもあるのかもしれないが、私は理事構成を制度的にどうこうしなければいけないということはあまり関係ないと思う。結局、中身の問題なのだ。

もっと言うと、「主権は組合にある」と言うけれども、せっかくだいい質問が出たので私の好きな内山節氏の言葉を引用するが、「主権は関係性のなかにある」。たとえば最近、農水省が「食の安全安心、消費者主権」ということを言っているが、それは違う。主権はフードシステムのなかに、関係性のなかにあるのだ。消費者の力が強いとか生産者の力が強いとかは関係ない。「農業者に主権がある」というけれども、それはいろいろな生産部会との関係性・つながりといったところから考える必要があるのだ。

高崎経済大学の國分功一郎という私の好きな哲学者が『来るべき民主主義』（幻冬舎）という本で次のように書いている。“我々は『民主主義』とか『主権は国民にある』と言うけれども、じつはよく見ると、その主権が行使されるのは、数年に一度、選挙で議員を選ぶときだけ。あとは、議会制民主主義といっても、行政がつくった案をただ議員の先生たちが決めているだけだ。そこに住民参加はない。民主主義の虚構性がそこにあるのではないか”と。

ではそれを克服するのは何かというと、“主権を立法権とみなす前提があるために、実際に物事を決めている行政の決定過程に民衆が関わらなくても、「民主主義」を標榜できるようになってしまっている” “行政による事実上の政策決定という問題は、

この媒介が決して透明ではありえないこと、最初の決定からの逸脱の可能性に常に曝されていること、近代の政治哲学はこの媒介の問題をないがしろにしてきた” ということは、行政の決定プロセスに主権者が関わられるよう制度も多元化すればいい。そのひとつとして、最近住民投票制度とかいろいろなことが取り込まれているが、住民・行政協同参加ワークショップ、などを今までの民主主義のなかに強化パーツとして足していくことで、制度を多元化するということだ。参加の仕組みを多元化し、ルート・回路を増やしていくのだ。

そういうことでいえば、今の質問にあったように、農協の理事の構成で、理事かとか組合員が主権がとかいってそういう関係性をつくる。あるいは参加のバイパスをたくさんつくる、制度を多元化する。理事会にテーマ別・課題別の各種委員会をいろいろぶらさげる。今のアベノミクスのように、規制改革会議のようなものはつくらなくていい。きちんとした組合員参加型のいろいろな制度を多元化していくことで、協同組合における参加型民主主義の内実をもっと充実させる。そのためには、単なる総代会とかではなくて、テーマ別のワークショップなどをどんどん開催していくということだ。参加のルート・仕組みを多元化していく。そういうふうな内実を固めることで充実させていく。形式論におちいることはやめるべきだということが私の持論だ。

質問 地域組合と職能組合の論争が昔あった。新時代の農協組織論が必要では。地域組合でありながら農業者が主権を有し担い手が運営するような議論とルールとの仕組みはどうか。

松岡 それは今お話した通りで、まさに地域コミュニティ・地縁コミュニティのうえにいわゆる目的別・関心別・課題別あるいはテーマ別の多様なコミュニティを重層的にやっていく。それをネットワーク化していく。その器づくりとして農協が果たせる機能をやることだ。

ただし、いま農協で問題なのは、どんどん職員が削られ、支所は統廃合し、人材がないことだ。

じつは先ほどお話した広島のパーム・おだの吉弘代表は、元は県の改良普及員だった。だから自分でパソコンもできるし、補助金も自分で申請してどんどん引っ張ってくる。そういう意味では、行政 OB や農協 OB の人たちがそういう地域づくりのコー

ディネーター役になっていく。現役の農協の支店長にやれと言ったって、実際にはできない。私も含めて、今まで全中や大会で決めてきたことは、現場でできないことを言ってきたという反省がある。方針だけが立派な放心状態だった。現場で動けるためには、それなりの人材が必要だ。そこで、行政の OB、農協の OB がそういうかたちで関わるような仕組みをつくっていく必要がある。いま高知県では特別な体制をつくって、県庁から補助人が地域づくりに入っている。これに関わって、坂本さんから地域づくりの補助体制についてお話いただきたい。

坂本 地域づくりの「補助金から補助人へ」というのは、総務省の過疎問題懇談会で出てきた言葉で、「今までは補助金を入れて箱モノをつくったりしてきたけれども、これからはお金ではなく人を派遣すべきではないか」という問題意識から生まれたものである。

「補助金から補助人へ」の合言葉のもとに、いろいろな仕組みが始まっている。

高知県で 10 年以上前から始まっているのは、「地域支援企画員」という制度だ。県の職員が市町村の役場に駐在し、役場の職員と一緒に地域に入り、たとえば「集落活動センター」の立ち上げなどをやっている。「集落活動センター」とは、先ほど説明した「小さな拠点」の先がけのような取り組みで、中山間地域の旧村や小学校区といったエリアを単位に、小さな役場、小さな農協にあたるようなものをコミュニティのなかにつくっていく。そして、そこに高知県は「地域おこし協力隊」や、高知県独自で採用した「高知ふるさと応援隊」を入れている。

「地域おこし協力隊」というのは、総務省がやっている事業で、都会に住んでいる若者に、地方、とくに農山村へ行って、地域のために貢献する活動をして働いてもらうものだ。活動というのは、農地を守る・支える活動でもいいし、生活をサポートする活動でもいい。それだけではなく、地域をいろいろマネジメントしていくうえでのある程度専門的な知識を持った若者が行くのもいい。そういった若者が 1 人入るごとに、3 年間を期限として、年間給料分 200 万円、その他活動経費 250 万円、あわせて 450 万が市町村に特別交付税として入る仕組みになっている。それを今、全国各地の農山村で受け入れ

ている。25 年度には約 1,000 人の地域おこし協力隊員が全国で活躍していて、それを地方創生のなかで 3,000 人に増やそうという話にもなっている。

そういうふうには、今までお金ばかりだったのが、人を派遣する、送りこむような仕組みに徐々に行政も変わりつつあるのだ。

松岡 いま坂本さんが説明されたような方向性を私も支持している。今まで地方というのは、田中角栄さんの列島改造論もそうだが、農村は米価を上げて、あとは公共事業によって土木・土建業で地方に雇用の場をつくるということをやってきた。しかし、今は財政が厳しくなってきた公共事業もできないなかで、従来型の公共事業ではなく、つまり補助金で雇用を生むのではなく、まさに地域の内発型の、元気な地域をつくるための人の支援をしなければいけない。そして、人が育ってこることが一番の財産になるので、そういったところをやらないと、「補助金の切れ目が縁の切れ目」で、あとに何も残らなかったということになりかねない。

そういう意味では、たとえば農協職員の OB、役場職員 OB、県庁職員 OB といった人々（60 歳で地域に戻ってきて、パソコンやいろいろな計算がもできるといった技能を身につけている人たち）を、地域支援専門員として積極的に位置づけて、車の油代と日当を少し出してあげるとか、そういうきめ細かい制度をつくっていくことが、今からの地方創生の大きなキーワードになっていくのではないかと私も思っている。

坂本 そういった点でひとつ付け加えると、先ほどの地域おこし協力隊とよく似た制度で「集落支援員」というものがある。給与として払える分はだいたい 200 万円と同じくらいなのだが、地域おこし協力隊は都会に住んでいる若者が地方に行くというパターンなのに対し、集落支援員は地元に住んでいる方もなることができる。それこそ JA の OB でも役場の OB でもなれる。地域の方がコミュニティのなかで地域に貢献する活動をするに対して国からお金が出る、地域マネジメントの重要な役割を果たす方に対し国から 200 万円を上限としてお金が出るという制度だ。市町村と連携すれば、そういう制度も使える。

質問 地方創生に向けた組合役職員の育成について、どのような点に力を入れているか。とくに組合員学習の重要性の面でお聞きします。

松岡 長野県のあるJAが、農協の将来の担い手を育てるための塾を開いているのだが、私とその塾長を務めさせていただいている。その農協には20の支店があるが、各支店から40代前半の男女を1人ずつ出している。男性はだいたい青年部OB、女性はフレッシュミズの方が多い（女性は60代に入った方もいる）。月1度やっていて、すべてワークショップ方式だ。農協の支所を順番に回り、事例も管内の事例を出す。それで全員が発表してもらって、私がそれにコメントを加えていく。「自分だったらどうするか」と議論していく。来月には涙ながらの卒塾式をやることになる。やはりワークショップ方式が一番いい。座学で「いい話を聞きました」というのでは、何も残らない。「あなただったらどうするか」という議論を徹底してやらせる。そういうワークショップ方式が、今からのツールとしては非常に大事だと思う。組合学習といっても、結局はそういうワークショップ方式で、取り上げるのも現場の事例で、臨場感を持ってもらうことが大事だ。農協の施設を覚えてもらおうと、各施設を回って開催しており、先日は農協の葬祭センターで「合掌」から始まる塾をやった。

先ほど言った重層的なコミュニティづくり、「進化する集落営農」との関連でいえば、これからは、「農地・里山をはじめとする地域資源を『コモンズ』として維持管理・高度利用していく」という思想がますます重要になってくるのではないか。その意味では、これからの集落営農あるいは地域の運営も、ステークホルダーたる地域住民、あるいはよそに行

っている地元出身者など、いろいろな関係者も含めた多様な主体が関与するガバナンスが必要だと思う。

そのひとつの事例として、秋田県のある集落営農では、農家だけではなく非農家も出資している。「この集落の農地全体、自然景観も含めてみんなで守ろう」ということだ。

あるいは今回、農地・水保全管理支払制度が充実され、非農家を含む地域住民参加によるいろいろな地域保全管理などのメニューが出された。ただ残念なのは、県や市町村が4分の1を負担しなければならないのだが、お金がないからできないという市町村が多いことだ。

「農地や水を農家だけで保全しなければ」と考えるはいけない。先ほども城所専務（JA愛知東）から「鳥獣害の柵を全部つくらなければならない」というお話があったが、鳥獣害も農家だけの問題ではないはずだ。全住民参加型で、あるいは下流域の人が上流域の活動に交流型で参加するといったガバナンスをする必要がある。「農協だけ、農家だけの問題だ」という考え方を実践レベルから変えていくことが非常に大事だと思う。

農協自身が持っている経営資源を器としての、多様なガバナンスのあり方なり重層的なコミュニティづくり。それこそが、まさに地域に開かれたJA運動になっていくのではないか。

協同組合は「共益組織」というジャンルに分けられているのだが、これからは「共益」に加え「公益」も追求していくのでなければならない。

まさに参加と民主主義と協同・相互扶助をつくっていく、その泉となるのがプラットフォームだということを強調しておきたいと思う。